

MUUTOSVIESTINTÄ, TYÖYHTEISÖVIDEOT JA TUNTEET UUDELLEENORGANISOINTITILANTEESSA

Kandidaatin tutkielma
Piretta Pietilä
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Syksy 2016

Tekijä Piretta Pietilä		
Työn nimi Muutosviestintä, työyhteisövideot ja tunteet uudelleenorganisointitilanteessa		
Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto		
Koulutusohjelma Johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma		
Hyväksymisvuosi 2016	Sivumäärä 28	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Erilaiset uudelleenorganisointitilanteet ovat organisaatioissa arkipäivää. Tällaisia saattavat olla esimerkiksi yksiköiden tai työtehtävien uudelleenjärjestelyt. Tällaiset tilanteet herättävät henkilöstössä usein negatiivisia tunteita. Tunteet johtuvat siitä, että muutoksen myötä tulevaisuus on epävarmaa. Tämä aiheuttaa mahdollisesti huolta ja pelkoa.

Työssä tutkitaan, millä muutosviestinnän keinoilla tehdään tunteet huomioivaa viestintää. Erityinen painopiste on videoviestinnän soveltuvuudessa muutosviestinnän tarpeisiin.

Työ jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa tutkitaan kirjallisuuden avulla, mitä tunteista muutostilanteessa on kirjoitettu. Toisessa osassa tarkastellaan erilaisia muutosviestinnän malleja ja tutkitaan, mitkä muutosviestinnän piirteet yhdistävät tunteet huomioivaa muutosviestintätapaa. Viimeisessä osassa tutkitaan, miten nämä tunteet huomioivan muutosviestinnän piirteet ilmenevät työyhteisövideoiden avulla toteutettavassa muutosviestinnässä.

Työssä todetaan, että tunteet huomioivalle viestinnälle ominaista on ajoitus, vuorovaikutus sekä avoimuus ja läpinäkyvyys. Nämä luovat henkilöstössä luottamusta johtoon ja sitä kautta muutosmyönteistä ilmapiiriä. Lisäksi todetaan, että työyhteisövideoissa on monia piirteitä, joilla tuetaan tunteet huomioivaa viestintää. Näitä ovat muun muassa nopeus, vuorovaikutteisuus ja välittömyys.

Avainsanat työyhteisövideot, muutos, uudelleenorganisointi, tunteet, luottamus, vuorovaikutus, muutosviestintä.

Sisältö

1 Johdanto	4
2 Tunteet uudelleenorganisointitilanteessa	5
2.1 Muutos ja tunteet	6
2.2 Tunteiden työstäminen	8
3 Muutosviestinnän vaikutus tunteisiin	11
3.1 Millä muutosviestinnän keinoilla voidaan lieventää negatiivisia tunteita uudelleenorganisointitilanteessa?	12
3.2 Miten videoviestinnällä voidaan vahvistaa positiivisia tunteita uudelleenorganisointitilanteessa?	17
3.2.1 Työyhteisövideo muutosviestinnän välineenä	17
3.2.2 Henkilöstön osallistaminen muutokseen videoiden avulla	19
3.2.3 Avoimuus ja läpinäkyvyys	22
4 Johtopäätökset	23

Lähteet

1 Johdanto

Muutos on iso osa työelämää. Organisaatiorakenteet ovat yhä lyhytaikaisempia esimerkiksi teknologian kehityksen ja kuluttaja-aktiivisuuden kasvamisen (sosiaalinen media) myötä (Chia & Tsoukas 2002). Muutoksesta on tullut olennainen osa organisaation toimintaa, muutos on oikeastaan jatkuvaa. Muutos on kuitenkin aina jossain määrin yllättävä, odottamaton käänne ja ihmismieli pyrkii luonteenomaisesti tuttuuteen ja turvallisuuteen (Lewin 1952 Piderit'n (2000) mukaan). Mieli on rakennettava uudestaan siten, että muutokseen suhtaudutaankin positiivisesti ja uutta odotellen (Lines 2005). Tämän takia ei ole lainkaan merkityksetöntä, millä tavalla johto viestii muutoksesta ja miten se huomioi henkilöstön reaktiot, huolet ja kysymykset. Aktiivinen muutosviestintä edellyttää myös vastavuoroisuutta (DuFrene & Lehman 2014).

Videoviestintä on viestinnän muotona ollut olemassa vuosikymmeninä, mutta työpaikoilla työyhteisöviestinnän kanavana sitä on ruvettu käyttämään laajemmin vasta aivan viime aikoina. Videoiden käyttöä on vauhdittanut se, että niitä käytetään laajasti vapaa-ajan viestinnässä sosiaalisessa mediassa. Videoviestinnällä pystytään vaikuttamaan paremmin vastaanottajan tunteisiin kuin perinteisellä kirjoitetulla viestinnällä. (Kts. esim. Kirsch 2004) Toisaalta työyhteisövideot ovat ketterämpi tapa saavuttaa esimerkiksi koko henkilöstö kerralla kuin tiedotustilaisuudet ja ne tarjoavat ajasta ja paikasta riippumattoman väylän vaikuttaa (Murtarelli ym. 2013).

Tässä työssäni tutkin sitä, millaisia vaikutuksia työyhteisövideoilla voi olla henkilöstön uudelleenorganisointitilanteissa kokemiin negatiivisiin tunteisiin. Videoiden avulla kyetään osallistamaan henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja läpiviemiseen. Juuri vuoro-vaikutteisuutensa sekä monikanavaisuutensa takia videoviestintä voi vaikuttaa siihen, että henkilöstö muutoksen kuluessa sitoutuu muutokseen myös tunnetasolla eikä vain kognitiivisesti.

Työni jakautuu neljään osaan. Työni luvussa kaksi käsittelen niitä negatiivisia tunteita, joita henkilöstö voi kokea kuullessaan organisaatiorakenteen muutoksesta sekä

muutostilanteen edetessä. Negatiiviset tunteet johtuvat siitä epävarmuudesta, joka uudelleenorganisointiin liittyy: tulevaan suhtaudutaan pelolla ja ahdistuksella (Kiefer 2005).

Luvun kolme ensimmäisessä osassa esittelen niitä muutosviestinnän ominaispiirteitä, joilla näitä negatiivisia tunteita pystytään lievittämään. Kolmannen luvun jälkimmäisessä osassa tutkin videoviestintää erityisesti kolmen ominaispiirteen kautta: aika ja ajoitus, vuorovaikutus sekä avoimuus ja läpinäkyvyys. Tässä osaluvussa pyrin soveltamaan teorioita tunteet huomioivasta muutosviestinnästä työyhteisövideoista tehtyyn tutkimukseen.

Neljännessä luvussa vedän yhteen työni johtopäätökset. Kirjallisuuskatsauksen perusteella työyhteisövideoilla on monia sellaisia ominaisuuksia, joita voidaan käyttää tunteet huomioivaan, positiiviseen muutosviestintään.

2 Tunteet uudelleenorganisointitilanteessa

Nykyään organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutoksesta on tullut olennainen osa organisaation kehityskulkua. Muuttumaton organisaatio ei menesty (Vrt. esim. Chia ja Tsoukas 2002). Esimerkiksi tekniikan kehitys, globalisaatio ja poliittiset muutokset aiheuttavat muutospaineita. Tavarointuotetaan kehitysmaissa halvemmalla kuin lähtömaassa ja länsimaissa tavarantuotannosta siirrytään yhä enemmän palveluntuotantoon. Ihmisten kulutustottumukset muuttuvat, politiikka asettaa paineita etenkin julkiselle sektorille (Piderit 2000; Skinner 2004).

Muutospaineet johtavat uudelleenorganisointiin: Organisaation sisäisiä palveluja keskitetään ja ulkoistetaan, tai organisaation johtaminen hajautetaan ja tiimit muuttuvat yhä itsenäisemmiksi ja tulostavuuksisemmiksi (Hrastinski & Monstad 2014). Tekniikan kehittyessä työn aika- ja paikkasidonnaisuus murtuu ja työtä tehdään yhä enemmän tiimeissä ja projektiluontoisesti (Piderit 2000). Uudelleenorganisoinnissa organisaation rakenteet muuttuvat jollain tavalla. Esimerkkinä voisi mainita kahden organisaation yhdistymisen tai organisaation yksiköiden yhdistymisen. Organisaatioon voidaan perustaa

uusia yksiköitä tai vanhoja voidaan lakkauttaa. Organisaatiomuutoksessa saattavat myös työtavat tai raportointisuhteet muuttua (Lines 2005).

Tässä luvussa tarkastelen sitä, miten organisaation muutostilanne, esimerkiksi uudelleenorganisointi, vaikuttaa henkilöstön tunteisiin.

2.1 Muutos ja tunteet

Kun organisaation rakenteita muovataan, on sitten kyseessä iso tai pieni muutos, henkilöstö reagoi tunteilla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi turvattomuus ja epävarmuus, kaaos, stressi, petetyksi tuleminen, pelko, suru tai viha (Frandsen & Johansen 2011). Kieferin (2005) mukaan tämä johtuu siitä, että organisaatiomuutoksissa organisaatio muuttuu sen nykyisestä, tunnetusta tilasta muotoon, josta kenelläkään ei ole täyttä varmuutta. Epävarma tilanne koetaan haastavana, jopa uhkaavana. Koska tarkkaa tietoa muutoksesta ei ole, ihmismieli reagoi tilanteeseen (negatiivisilla) tunteilla.

Skinner (2004) on tutkinut australialaisia työpaikkoja, jotka ovat läpikäyneet suuria organisatorisia muutoksia, kuten fuusioita tai organisation yksikkörakenteen muutoksia. Näihin on usein liittynyt irtisanomisia, yksiköiden lopettamisia ja siten tehtävien muutoksia. Tutkimuksessaan Skinner haastatteli noin kolmeakymmentä henkilöä eri yrityksistä. Nämä henkilöt olivat nähneet massiivisia irtisanomisia uudelleenorganisoinnin tiimellyksessä, mutta säästyneet itse irtisanomisilta. Haastatteluissa hän kiinnitti erityistä huomiota näissä tilanteissa koettuun pelkoon ja ahdistukseen.

Uudelleenorganisointitilanteessa esimerkiksi henkilöstön toimenkuva ja työn ja työyhteisön organisointi muuttuvat. Ihmiset joutuvat opettelemaan uusia taitoja. Skinnerin (2004) mukaan nämä vaatimukset ovat joskus niin suuria, että ihminen tuntee voimattomuutta: hän kokee, että hänen ammattitaitoaan ei arvosteta. Tämä aiheuttaa pelkoa ja ahdistusta. Työntekijät saattavat Frandsenin ja Johansenin (2011) mukaan myös pelätä, että menettävät työnsä tai asemansa ja sitä kautta arvonsa tai verkostonsa. Tällöin he saattavat tuntea vihaa niitä henkilöitä kohtaan, jotka ovat vastuussa päätöksissä ja tuntevat tulleet petetyiksi. Moonin ja Rheen mukaan (2012) henkilöstö reagoi vihalla, mikäli heidän näkemyksensä mukaan johto pystyy vaikuttamaan muutostilanteen kulkuun -

tällöin on usein kyse organisaation sisäisestä muutoksesta. Mikäli taas kyse on ulkoa tulevasta muutoksesta, jonka edessä johtokin on voimaton, henkilöstö reagoi pelolla.

Agote ym. (2016) ovat tutkineet sitä, miten paljon luottamus johtajaan vaikuttaa negatiivisten tunteiden muuttumiseen yli ajan. Organisaation muutostilanteet aiheuttavat aluksi epävarmuutta kaikille osapuolille, pääosin sen takia, että tietoa muutoksen vaikutuksista organisaation toimintaan ja henkilöstön asemaan ei ole riittävästi. Lisäksi muuttuvassa tilanteessa on vaikea ennustaa, mikä vaikutus nykyhetken päätöksillä on tulevaisuuden tilanteisiin.

Myöskään muutoksen koko ei välttämättä korreloi henkilöstön kokemien negatiivisten tunteiden kanssa. Vaikka uudelleenorganisointi vie koko organisaation mittakaavassa vain vähän aikaa ja vaivaa, voi se aiheuttaa voimakkaita tunteita niissä, joita se koskettaa. Lines (2005) kertoo tästä esimerkkejä. Eräässä suuressa hotellissa muutettiin hotelli-siivoojien työaikajärjestelyjä. Muutos oli hotellin mittakaavassa hyvin pieni, mutta se vaikutti suuresti hotellisiivoojien työhön ja sosiaalisiin suhteisiin. Toisaalta taas esimerkiksi suuretkin fuusiot tai yrityskaupat voivat vaikuttaa lattiataason työntekijöiden työhön ja sitä kautta tunteisiin vain vähän.

Skinnerin (2004) esimerkissä eräs yritys uudelleenjärjesteli yksiköitään siten, että jokainen työntekijä joutui hakemaan uudestaan omaa paikkaansa. Koska yksiköiden kokoa samalla pienennettiin, saattoi käydä niin, että tehtävässä parikymmentä vuotta palvellut ja työnsä hyvin tehnyt henkilö ei yhtäkkiä ollutkaan riittävän hyvä tekemään työtään. Tämä aiheutti pelkoa ja turhautumista myös niissä työntekijöissä, jotka saivat pitää työpaikkansa. Kieferin (2005) mukaan uudelleenorganisointitilanteet aiheuttavat jännitteitä arkipäivässä. Mitä pidempään uudelleenorganisointi kestää, sitä enemmän huolta ja ahdistusta tilanne aiheuttaa, koska henkilö näkee muutoksen olemassaolon ihan arjen työssään. Muutos vaikuttaa arjen sujumiseen, esimerkiksi työkuormaan tai työn suorittamiseen, henkilön asemaan yrityksessä sekä siihen, millaisena organisaation arvostus työntekijöitään kohtaan näyttäytyy muutoksen kourissa.

Agoten ym. (2016) mukaan muutostilanteessa henkilöstön suhtautuminen muutokseen on olennaista sen kannalta, saadaanko muutos vietyä onnistuneesti läpi. Tässä johtajalla on olennainen rooli. Mikäli johtaja käyttäytyy muutoksessa ja myös sitä ennen luottamusta

herättävästi ja henkilöstöllä on kokemus, että hänen sanaansa voi luottaa, hän pystyy ohjaamaan henkilöstön energian muutokseen ja yhteiseen tekemiseen. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat olennaisia luottamusta rakennettaessa. Luottamusta herättävä johtaja on johdonmukainen omien ajatustensa ja tekojensa kanssa.

2.2 Tunteiden työstäminen

Henkilöstö muodostaa heti organisaatiomuutoksesta kuullessaan jonkinlaisen käsityksen muutoksesta saamansa informaation perusteella. Näitä käsityksiä voi olla vaikea myöhemminkään muuttaa (Lines 2005). Henkilöstö saattaa luoda ennakko-käsityksensä ennen kuin johto edes virallisesti kertoo muutoksesta. Tällöin käsitys saattaa pohjautua virheelliseen informaatioon (Skinner 2004).

Lines (2005) toteaa, että kun henkilö on jo muodostanut käsityksen muutoksesta, hän alkaa tiedostamattaan sulkea pois tietoa, joka ei vastaa hänen käsityksiään. Henkilö myös muistaa paremmin omaa käsitystään vastaavaa tietoa. Lisäksi mieli alkaa muutostilanteessa toimia siten, että se alkaa suurentaa ennakkokäsitystä. Esimerkiksi pelko suurenee tällaisen prosessin seurauksena. Tällöin henkilön käsityksen muuttaminen tiedolla on vaikeaa; tunteisiin vaikuttamalla tilanne saattaisi purkautua (Agote ym. 2016). Skinner (2004) kertoo esimerkissään, että vaikka epävarmassa tilanteessa toisaalta työmotivaatio oli kadoksissa, työntekijät halusivat mennä töihin, koska siellä he ainakin saivat tietoa ja pystyivät peilaamaan käsityksiään toisten työntekijöiden kanssa ja pikku hiljaa rakentamaan tulevaisuuttaan.

Skinnerin (2004) mukaan uudelleenorganisointitilanteessa koettavat tunteet pohjaavat aina työelämässä tai muussa elämässä koettuihin aiempiin kokemuksiin tai muutoksiin. Näiden perusteella ihminen muodostaa mielessään arvion siitä, mihin uusi tilanne mahdollisesti voisi johtaa. Mikäli tämä osoittautuisi henkilön aiempien kokemusten perusteella johtavan tuskalliseen tai nykytilannetta heikentävään lopputulokseen, henkilö reagoi usein pelolla - niin kuin ihmismieli reagoi hänelle uuteen, tuntemattomaan tilanteeseen. Muutos aiheuttaa aina jonkinlaisen katkoksen menneen ja nykyhetken/tulevan välillä. Mikäli muutos menneen ja tulevan välillä on suuri, tai muutos tullut aivan yhtäkkiä, voi se aiheuttaa negatiivisia tunteita, esimerkiksi pelkoa tai vihaa. Tällöin trauma aiheuttaa sen, että henkilö

menettää hetkeksi suunnan elämässään. Henkilö ei pysty kuvittelemaan tulevaisuuttaan sen enempää nykyisen kuin jonkun muunkaan työnantajan palveluksessa.

Skinnerin (2004) mukaan pelko ja ahdistus ovat voimakkaita tunteita, jotka hallitsemattomina kahlitsevat koko ihmisen. Tämän takia ihmismieli pyrkii luomaan keinoja, joilla rajoittaa tai kontrolloida näitä tunteita. Tutkimuksensa perusteella Skinner havaitsi tähän kahdenlaisia strategioita, jotka molemmat peilaavat asiaa ajan yli. Ensimmäisessä strategiassa henkilö aktiivisesti yrittää etsiä vaihtoehtoja, mitä tulevaisuus voisi tuoda tullessaan. Tällöin hän etsiytyy toisten samanmielisten seuraan, jossa keskustelemalla luodaan erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia, joissa henkilöt voisivat olla mukana. Toisessa strategiassa henkilö kutistaa ajan tähän hetkeen, tähän päivään. Hän keskittyy tämän päivän aikatauluihin ja tehtäviin ja sulkee näin mahdolliset negatiiviset muutokset pois. Molemmat strategiat auttavat henkilöä ankkuroimaan itsensä johonkin paikkaan muutoksen kourissa.

Myös Kiefer (2005) käsittelee tunteiden aiheuttamia reaktioita muutoksessa yli ajan. Kieferin mukaan pitkään jatkuessaan nämä arjen jännitteet voivat vaikuttaa siihen, että henkilön luottamus organisaatiota ja sen johtoa kohtaan heikkenee. Toinen strategia on vetäytyminen, joka voi näkyä siten, että henkilö tekee ulkoisesti työnsä, mutta ei näytä olevan siinä henkisesti mukana tai jopa siten, että henkilö päättää hakea uutta työpaikkaa.

Kieferin (2005) mukaan aiempi tutkimus on nähnyt tunteet muutoksessa lähinnä muutosta haittaavina esteinä. Hänen mukaansa tunteet voivat kuitenkin ohjata sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja ovat siten tarpeellisia. Tällöin muutoksessa syntyviä positiivisia tunteita tuetaan ja ohjataan siten, että niistä rakentuu henkilön uutta identiteettiä. Muutoksessa siihen osallisten uskomukset ja tavat pitää "kutoa uudelleen" uudeksi yhteiseksi käsitykseksi organisaatiosta. Ainoastaan tällöin henkilöstö pystyy sopeutumaan muutoksen tuomiin uusiin asioihin (Chia ja Tsoukas 2002). Muutostilanteessa henkilöstön suhtautuminen muutokseen onkin olennaista sen kannalta, saadaanko muutos vietyä onnistuneesti läpi. Tässä johtajalla on olennainen rooli (Agote ym. 2016).

Agoten ym. (2016) mukaan johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa alaistensa tunteisiin uudelleenorganisoinnin aikana toimimalla avoimesti ja rehellisesti. Kun alaiset näin luottavat johtajaansa ja huomaavat, että heidän näkemyksensä otetaan huomioon

muutosprosessissa, heidän positiiviset tunteensa vahvistuvat ja negatiiviset kokemukset vähenevät. Agoten ym. mukaan johdon *läpinäkyvyys* on tärkeää rakennettaessa luottamusta. Johtajan on myös voitava tarvittaessa sanoa, kun hän ei jossain tilanteessa pystykään ulkopuolisten paineiden takia ajamaan alaistensa etua. Kun asian sanoo avoimesti ja rehellisesti, luottamus ei välttämättä katoa.

Luottamusta on rakennettava koko ajan, ei vain muutostilanteissa. Jos henkilöstö luottaa johdon avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen organisaation koko elinkaaren ajan, tämä luottamus kantaa myös muutoksen aikana (Frandsen & Johansen 2011). Agoten ym. (2016) mukaan avoin ja läpinäkyvä johtaja on johdonmukainen uskomustensa, sanojensa ja tekojensa suhteen; hän tekee, mitä lupaa. Luottamusta herättävä johtaja pystyy myös tunnustamaan virheensä sekä antamaan ja vastaanottamaan palautetta.

Voidakseen rakentaa luottamusta johdon on tunnettava organisaationsa kulttuuri sekä siellä vallitsevat käsitykset ja uskomukset. Tällöin osataan valita oikeat keinot viestiä kanavasta ja siten pystyä viemään muutokset läpi onnistuneesti (Lines 2005). Agote ym. (2016) sanoo, että uudelleenorganisointi on mahdollista vasta sitten, kun organisaation jäsenet ovat valmiita muutokseen. Mikäli johto yrittää runnoa muutokset läpi väkisin ennen kuin he ovat saaneet organisaation jäsenet ymmärtämään muutoksen tärkeyden ja kannattamaan sitä, muutoksella on suuri riski epäonnistua. Tällöin organisaatorakenne muuttuu, mutta itse toimintatavat organisaatiossa säilyvät entisellään.

Suurin osa muutokseen liittyvistä tunteista on negatiivisia. Kiefer (2005) selittää tämän sillä, että esimerkiksi uudelleenorganisointiin liittyy epävarmuustekijöitä. Tulevaisuus, josta ei voi olla varma, voi pelottaa tai ahdistaa. Muutokseen liittyvät tunteet voivat kuitenkin olla myös positiivisia. Piderit'n (2000) mukaan henkilöstö suhtautuu muutokseen positiivisesti, kun he saavat itse osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tällöin innostus uuden luomisesta voittaa muutoksen aiheuttaman pelon ja ahdistuksen. Linesin (2005) mukaan henkilöstön tunteisiin vaikuttaa myös se tieto, jonka he saavat organisaatio-muutoksen eri vaiheissa. Jokin tieto saattaa vaikuttaa tunteisiin positiivisesti, jokin muutos-prosessin edetessä saatu tieto taas negatiivisesti.

Choin ja Ruonan (2011) mukaan muutos saadaan paremmin maastoutettua organisaation kulttuuriin, kun henkilöstön huolet otetaan vakavasti jo muutoksen suunnitteluvaiheessa ja

niihin vastataan. Kun organisaatiomuutoksen edetessä sitä saadaan muokattua henkilöstön toiveiden ja näkemysten mukaiseksi, yksilöt voivat käydä mielessään uudestaan omat ajatuksensa ja tunteensa läpi. Tämän prosessin seurauksena tunteet voivat muuttua positiivisemmiksi, muutosmyönteisemmiksi.

3 Muutosviestinnän vaikutus tunteisiin

Uudelleenorganisointitilanteessa henkilöstö reagoi helposti negatiivisilla tunteilla. Tämä johtuu siitä, että muutostilanteessa tulevaisuus on epävarma ja se tuntuu silloin pelottavalta ja haastavalta (Vrt. esim. Skinner 2004). DuFrenen ja Lehmanin (2014) mukaan tällaisessa tilanteessa henkilöstön sitoutuminen työpaikkaan ja työmotivaatio voivat heiketä. Tästä voi seurata esimerkiksi se, että suuri osa henkilöstöstä vaihtaa työpaikkaa tai ne, jotka jäävät, eivät ole enää motivoituneita tekemään työtään, mikä vaikuttaa laatuun ja siten yrityksen tulokseen. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää vakuuttaa henkilöstö muutoksen tärkeydestä ja osoittaa, että heidän huolensa otetaan vakavasti. Viestin on oltava tällöin mahdollisimman henkilökohtaisen sävyinen, sen on tultava oikeaan aikaan ja siitä tulee näkyä, että johtaja seisoo sanojensa takana.

DuFrene ja Lehman (2014) ovat tutkineet muutosviestinnän eri keinoja, joilla tuetaan ja vahvistetaan henkilöstön positiivista suhtautumista muutokseen ja halukkuutta vaikuttaa lopputulokseen. Heidän mukaansa muutosviestintä on ennen kaikkea henkilöstön tunteet huomioivaa viestintää. Sille tyypillistä on, että lyhyellä aikavälillä viestinnän voimat keskitetään muutostilanteen viestimiseen eri kanavilla mahdollisimman selkeästi ja toistuvasti. Muutostilanteessa, esimerkiksi uudelleenorganisoinnissa, johdon viesti henkilöstölle on, että johto ottaa henkilöstön kokemat tunteet vakavasti ja pyrkivät kaikin voimin ratkaisemaan huolenaiheina olevat ongelmat. Tärkeää on viesti siitä, että henkilöstö tulee kuulluksi.

Tässä luvussa käsittelen ensinnäkin niitä muutosviestinnän keinoja, joilla pystytään vahvistamaan positiivisia tunteita muutoksessa ja vakuuttamaan henkilöstölle, että tilanne on hallinnassa ja että johto tekee kaikkensa, jotta uudelleenorganisointi sujuisi hyvin ja henkilöstön toiveita kuunnellen. Toisessa osaluvussa tarkastelen sitä, miten

työyhteisövideot toimivat uudelleenorganisointitilanteessa ja onko videoviestinnässä sellaisia piirteitä, joilla pystytään vaikuttamaan henkilöstön tunteisiin.

3.1. Millä muutosviestinnän keinoilla voidaan lieventää negatiivisia tunteita uudelleenorganisointitilanteessa?

Goodman ja Truss (2004) esittävät tehokkaan muutosviestinnän mallin nelikenttänä. Siinä nelikentän osat muodostuvat viestistä, viestin lähettäjästä, kanavasta sekä lähestymistavasta (määräävä, konsultoiva, osallistava). Organisaation tarpeen mukaan nelikentän jokaisesta lohkoista valitaan sopivat strategiat. Goodmanin ja Trussin mukaan erityisen tärkeitä asioita uudelleenorganisoinnin viestinnässä ovat: 1) ajoitus (milloin muutoksesta kerrotaan), 2) viestintästrategian tulee sopia juuri kyseisen yrityksen kulttuuriin, 3) kanava, 4) joustavuus ja 5) epävarmuuden vähentäminen. Tämän tärkeysjärjestyksen tulisi ohjata myös valintoja nelikentästä. Viestinnän onnistumisen avain on paitsi sen huolellinen suunnittelu, myös sen mittaaminen ja arviointi muutoksen kestäessä, jotta viestiä, kanavia ja ajoitusta voidaan tarvittaessa muuttaa.

Barrett (2002) tuo mallissaan myös viestin, kanavan ja lähettäjän tärkeinä muutosviestinnän onnistumista kuvaavina piirteinä, mutta korostaa strategisen suunnittelun merkitystä. Barrettin ehdotuksen ydin on siinä, että viestinnän tulee olla olennainen osa organisaation strategista suunnittelua ja viestinnän on oltava integroituna osaksi organisaation ydinprosesseja. Barrettin malli tuo lisätyökaluja Goodmanin ja Trussin malliin myös siinä, että se esittää muutosviestinnän rakentamisen ja kehittämisen mallin. Barrettin esityksen ydin on strategisen viestinnän ryhmä, johon kuuluu ylintä johtoa, viestinnän asiantuntijoita sekä työntekijöitä jokaiselta osastolta.

DuFrene ja Lehman (2014) tuovat edellä esitettyihin malleihin lisäksi tunteet huomioivan viestinnän. Johdon on nähtävä viestintä osana yrityksen strategiaa ja johdettava viestintää. Lisäksi viestinnän tulee olla avointa, rehellistä ja läpinäkyvää sekä säännöllistä ja toistuvaa. Tällainen viestintä lisää henkilöstön luottamusta johdon kykyyn viedä uudelleenorganisointi läpi henkilöstön toiveet huomioiden. Moon ja Rhee (2012) lisäävät tähän, että vihaan kannattaa vastata henkilöstön tunteet huomioivalla viestinnällä. Mutta kun on kyse

epävarmuudesta, jopa pelosta, tunteita voidaan hälventää kertomalla mahdollisimman paljon tietoa, mahdollisimman reaaliaikaisesti ja mahdollisimman usein.

Näiden mallien pohjalta olen havainnut kolme keskeistä keinoa, joilla vastaanottajien tunteet huomioidaan ja joilla vahvistetaan positiivisten tunteiden syntymistä, muutoshalukkuutta ja halua osallistua muutoksen rakentamiseen. Nämä keinot ovat nopeus ja toisto, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä vuorovaikutus. Näillä keinoilla johto rakentaa luottamusta henkilöstöönsä ja mahdollistaa vuorovaikutuksen hyvässä hengessä. Kun henkilöstö tulee kuulluksi, positiiviset tunteet vahvistuvat ja muutoshalukkuus lisääntyy ja itse uudelleenorganisointiin sopeutuminen käy helposti. Näitä käsittelen tässä luvussa.

Ensinnäkin muutosviestinnälle ominaista on nopeus ja toisto. Tämä tarkoittaa sekä sitä, että muutoksesta kerrotaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa että sitä, että henkilöstöltä tulleeeseen palautteeseen reagoidaan välittömästi. Goodmanin ja Trussin (2004) mukaan henkilöstön kannalta on olennaista, että he saavat tietää suunnitellusta uudelleenorganisoinnista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, vaikka tietoa olisikin niukasti. Olennaista ei olekaan se, mitä kerrotaan, vaan se, *että* kerrotaan.

Arkitilanteessa asioista pyritään kertomaan vasta, kun ne on valmiiksi käsitelty (Skinner 2004). DuFrenen ja Lehmanin (2014) mukaan johdon tulisi muutostilanteessa heti alussa kertoa mahdollisimman paljon tietoa. Muutoin henkilöstölle tulee kuva, että johto välttelee aihetta ja että tilanne ei ole heidän hallinnassaan. Koska muutostilanne aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa, riittävä tieto riittävän aikaisessa vaiheessa auttaa henkilöstöä käsittelemään tunteitaan.

Goodman ja Truss (2004) tutkivat kahden organisaation onnistumista uudelleenorganisointiin liittyvässä viestinnässä. Toinen heidän tutkimistaan organisaatiosta oli yksityinen konsultointiyritys, jonka Lontoon-toimintoja oltiin uudelleensijoittamassa. Yrityksen johto ei voinut vaikuttaa asiaan eikä sen aikatauluun, mutta päätti kertoa henkilöstölle ajoissa, kaksi vuotta ennen uudelleensijoitusta. Avointa linjaa perusteltiin näin: "Mitä enemmän ja aiemmin kerromme henkilöstölle, sitä enemmän saamme heistä irti. Samalla vähennämme negatiivisten huhujen liikkumista sekä epävarmuutta" (Goodman & Truss 2004, 222). Samalla kun asiasta tiedotettiin, henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa

omat toiveensa asioihin, joihin pystyttiin vaikuttamaan. Tämän jälkeen johto tiedotti muutoksesta säännöllisesti henkilöstölle. Pääasiallinen tiedotuskanava olivat tapaamiset, mutta myös tiedotteita ja kyselyjä käytettiin - kaikki nämä vuorovaikutteisia kanavia. Myös ulkopuolinen konsultti keskusteli johdon ja henkilöstön kanssa heidän toiveistaan.

Goodman ja Truss (2004) tekivät muutostilanteen yrityksen koko henkilöstölle kyselyn, jossa todettiin, että vastaajista 40 prosenttia oli kokenut, että heitä ei kuunneltu uudelleenorganisoinnin aikana. Sama prosenttiosuus ei tiennyt myöskään, miten muutos vaikuttaisi heihin henkilökohtaisesti. Goodman ja Truss pitivät tulosta yllättävänä, koska johto oli toiminut selkeän viestintästrategian mukaisesti: he kuuntelivat henkilöstöä ja kertoivat muutoksesta heti, kun he siitä saivat tiedon. Tutkijat kuitenkin totesivat, että yrityksen olisi tullut mitata viestinnän onnistumista prosessin aikana ja tarvittaessa muuttaa sitä. Näin ei ollut tapahtunut. Goodmanin ja Trussin huomio korostaa sitä, miten tärkeää on reagoida välittömästi henkilöstöltä tulleeeseen palautteeseen ja tarvittaessa muuttamaan viestintästrategiaa muutoksen aikana.

Toinen Goodmanin ja Trussin (2004) tutkimista organisaatioista oli Britannian parlamentin alainen virasto. Sen johto ja henkilöstö kuulivat yhtä aikaa uudelleenorganisoinnista, josta parlamentti oli päättänyt. Henkilöstöä ei irtisanottu, mutta päätös vaikutti palkkaukseen ja työaikoihin. Viraston johdolla ei ollut selkeää viestintästrategiaa, vaan kukin johtaja tiedotti muutoksesta haluamansa aikana haluamaansa kanavaa käyttäen. Henkilöstöllä oli tunne, että heitä ei kuultu ja että he olivat epätietoisia siitä, mitä muutokset merkitsivät heidän oman työnsä kannalta. Goodmanin ja Trussin tutkimuksissa johtajat sanoivatkin, että ”henkilöstön epäviralliset tiedotuskanavat osin korvasivat sen, että johto ei aktiivisesti viestinyt tiimien kanssa” (Goodman & Truss 2004, 221).

Uudelleenorganisoinnista kertominen aiheuttaa aina jonkinlaisen tunteellisen reaktion, usein negatiivisen. Tällaisessa tilanteessa yksilön kyky vastaanottaa ja prosessoida tietoa rationaalisesti heikkenee (Kiefer 2005). Tästä syystä muutostilanteesta tulee viestiä säännöllisin väliajoin, vaikkei johdolla olisikaan juuri sillä hetkellä uutta kerrottavaa. DuFrenen ja Lehmanin (2014) mukaan muutostilanteessa henkilöstö tarvitsee säännöllisesti vakuuttelua siitä, että tilanne on johdon hallinnassa. Uudelleenorganisoinnissa henkilöstön mielenkiinto organisaatiossa tapahtuvia asioita kohtaan on kasvanut, koska muutos koskee jokaista henkilökohtaisesti. Johdon säännöllinen viestintä lievittää

henkilöstön pelkoja muutosta kohtaan. Tämä taas lisää henkilöstön kykyä epävarmasta tilanteesta huolimatta keskittyä työhönsä sekä osallistua muutoksen suunnitteluun.

Toisekseen muutosviestinnän on oltava avointa ja läpinäkyvää. Avoimella ja läpinäkyvällä viestinnällä johto rakentaa luottamusta henkilöstöön ja vahvistaa heidän halukkuuttaan osallistua organisaation muutoksen rakentamiseen (Vrt. esim. Agote ym. 2016). DuFrenen ja Lehmanin (2014) mukaan organisaatiomuutoksen aikana henkilöstöllä on suuremmat odotukset rehelliselle ja avoimelle viestinnälle kuin normaalissa päivärytmissä. Mitä enemmän tietoa johto kertoo avoimesti henkilöstölle, sitä vahvempana työntekijöille tulee tunne, että johto tietää, mitä tekee ja pyrkii toimimaan henkilöstön toiveet huomioiden. Tämä auttaa kestäämään myös negatiiviset uutiset paremmin. Uudelleenorganisointi-tilanteessa, jossa työntekijät ovat mahdollisesti stressaantuneita, huolestuneita ja hämmentyneitä tilanteen aiheuttamasta epävarmuudesta, viestinnän tehtävänä on paitsi antaa heille riittävästi tietoa asiasta, myös rohkaista ja saada heidän luottamuksensa heräämään uudelleen.

Frandsen ja Johansen (2011) muistuttavat, että henkilöstö ei elä tyhjiössä tiedonsaannin suhteen. Mikäli johto ei oikea-aikaisesti ja rehellisesti kerro edessä olevasta organisaatiomuutoksesta, saa henkilöstö tiedon tulevasta muista lähteistä, kuten tuttavapiiristään, sidosryhmiltä tai mediasta. Tällöin on kuitenkin vaarana, kuten Goodmanin ja Trussin (2004) esimerkistä ilmenee, että henkilöstön luottamus johdon kykyyn johtaa organisaatiota ja ratkaista siellä olevat uudelleenorganisointiin liittyvät kysymykset heikkenee. Tällöin edellytykset toimivalle vuorovaikutukselle johdon ja henkilöstön välillä ovat huonot.

Kolmas muutosviestinnälle tärkeä ominaisuus on vuorovaikutus. DuFrenen ja Lehmanin (2014) mukaan henkilöstö kuulee uudelleenorganisoinnin vaiheista mieluiten johtajalta itseltään. Tämä lisää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ja luo henkilöstölle mahdollisuuden tuoda omia toiveitaan ja ideoitaan esille sekä lisää sitoutumista muutokseen. Daly ym. (2003) tuovat esiin, että mikäli johto ei nauti luottamusta henkilöstön keskuudessa, voi suunniteltu organisaatiomuutos epäonnistua täysin, koska kun henkilöstö vastustaa muutosta, he toimivat kuten ennenkin uusista rakenteista huolimatta. Frandsen ja Johansen (2011) toteavat, että mikäli henkilöstöä ei oteta mukaan aktiiviseen vuoropuheluun uudelleenorganisoinnin vaiheissa, voi olla, että he

vuoropuhelevat aktiivisesti henkilökohtaisesti organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, esimerkiksi kumppaneille tai medialle. Tällöin johdon voi olla vaikea rakentaa luottamusta uudelleen henkilökuntaansa.

Dalyn ym. (2003) mukaan luottamusta pystyy parhaiten rakentamaan johdon ja henkilöstön välille keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla. Henkilökunnan jäsenistä koostuva, osaava ja luotettava muutostiimi on tässä hyvä väline. Sen toimimisen edellytyksenä on, että johdolla ja tiimillä on avoimet ja luottamukselliset välit ja että he käyvät jatkuvaa keskustelua eri uudelleenorganisointiin liittyvien tehtävien vaikutuksista heidän työhönsä. Dalyn ym. (2003, 159) haastattelema erään pohjoisirlantilaisen yrityksen muutosjohtaja sanoi: "Jos pyysimme heitä [muutostiimin jäseniä] tekemään jonkun tehtävän, varmistimme, että he ymmärsivät, miksi oli tärkeää heidän työnsä kannalta, että he tekevät tehtävänsä. Emme jättäneet heitä yksin."

Myös Barrettin (2002) muutosviestinnän mallissa strategisen muutosviestinnän ryhmä on keskeisessä roolissa. Ryhmään valitaan muutosmyönteisiä, osaavia henkilöitä eri työntekijäryhmistä. Näin taataan se, että viestinnän suunnittelussa otetaan heti huomioon organisaation päivittäistä työtä tekevien tarpeet ja toiveet viestinnälle. Ryhmän tehtävänä on muutaman kuukauden kuluessa ensinnäkin kartoittaa organisaation nykyiset viestinnän käytännöt. Tämän jälkeen se käynnistää iteratiivisten työpajojen sarjan, joissa työstetään uudistettavaan organisaatioon visio ja strategia sekä muotoillaan työnkuvia uudelleen. Työpajojen sarja alkaa johdosta ja keskijohdosta ja niitä käydään niin kauan, että käytännössä koko henkilöstö on käynyt työpajan. Visiota, strategiaa ja työnkuvia muokataan työpajojen edetessä.

Barrettin mallin etuna on se, että se integroi vuoropuhelun itse strategiseen suunnittelu-prosessiin. Näkemykseni mukaan malliin on sisäänrakennettuna strategisen tason vuoropuhelu henkilöstön kanssa, koska käytännössä jokainen henkilökuntaan kuuluva osallistuu strategiatyöpajaan. Lisäksi viestintäryhmän työntekijät toimivat tehokkaina muutosagentteina omissa yksiköissään, koska heillä on ensi käden tietoa uudelleen-organisoinnista ja toisaalta he osaavat muotoilla viestin juuri oman tiimensä työnkuvaan sopivaksi.

3.2. Miten videoviestinnällä voidaan vahvistaa positiivisia tunteita uudelleenorganisointitilanteessa?

Kirjallisuuskatsauksen perusteella seuraavat elementit vaikuttavat olevan merkityksellisiä tunteet huomioivassa muutosviestinnässä.

1. Aika ja ajoitus
2. Henkilöstön osallistaminen muutokseen
3. Avoimuus ja läpinäkyvyys

Seuraavassa tarkastelen videoviestintää näistä kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin tarkastelen työyhteisövideoita muutosviestinnän kanavana ja tässä samassa käsittelen videoviestinnän aikaan ja ajoitukseen liittyviä piirteitä. Toiseksi tutkin, miten videoita on käytetty ja voidaan käyttää vuoropuheluun sekä osallistamiseen henkilöstön ja johdon kesken. Kolmanneksi tarkastelen, miten viestin avoimuus ja läpinäkyvyys näyttäytyy erityisesti vuorovaikutteisilla työyhteisövideoilla.

Työyhteisövideoiden käyttöä muutosviestinnän välineenä on tutkittu vain vähän (Hrastinski & Monstad 2014; Kirsch 2004). Kirjallisuudessa videoviestintää käsitellään pääosin yhtenä uuden median eli sosiaalisen median muotona ja tältä saralta löytyy myös kriisi- tai muutosviestinnän tutkimusta (Esim. Murtarelli ym. 2013; Young & Hinesly 2014). Itse videoiden käyttöä taas toisaalta käsitellään erityisesti oppimisen muotona (Esim. Hakkarainen ym. 2007). Tutkimukseni onkin synteesi näistä lähteistä.

3.2.1 Työyhteisövideo muutosviestinnän välineenä

Videointi sinänsä on ollut mahdollista jo pitkään, mutta se on vasta viime vuosina rantautunut työyhteisöviestinnän keinoksi yrityksiin ja yhteisöihin (Young & Hinesly 2014, 426). Murtarellin ym. (2013) mukaan sosiaalisen median työkalut (mukaanlukien videointi) ovat yleistymässä kriisi- ja muutosviestinnän keinoina, koska organisaatiot voivat tällöin seurata analyytikan kautta, kuinka paljon esimerkiksi videota katsotaan. Sosiaalisen median työkalut mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen ja tällöin mahdolliset väärinkäsitykset voidaan korjata nopeasti.

Youngin ja Hineslyn (2014) mukaan videoiden käyttö työyhteisöviestinnässä on hyvin käytännöllistä, koska niiden avulla viestintä on mahdollista myös organisaatiossa hajallaan olevien välillä. Videoviestintä tavoittaa tarvittaessa myös suuren määrän ihmisiä kerrallaan. Toisaalta videoviestintä mahdollistaa aika-aspektin lisäämisen viestintään. Videoilla voi ottaa reaaliaikaisen yhteyden suureenkin joukkoon, mutta toisaalta videoita pystyy katsomaan myöhemminkin, silloin kun itselle sopii.

Uudelleenorganisointitilanteessa muutoksesta on tärkeää tiedottaa heti, kun tietoa on saatavilla ja myöhemmin koko ajan säännöllisesti (Esim. DuFrene & Lehman 2014). Työyhteisövideot mahdollistavat tämän. Videon tekemiseen tarvitaan käytännössä muutama minuutti aikaa, kamera, puhuja ja kuvaaja (Shifman 2011). Videon saa siis kasaan huomattavasti nopeammin kuin tiedotustilaisuuden. Koska huhujen leviäminen voi haitata työpaikan tunneilmapiiriä ja vaikeuttaa vuorovaikutusta koko muutostilanteen kestäessä, voi nopeasti tehty, empaattinen videoviesti rakentaa luottamuksellista suhdetta johdon ja henkilöstön välillä (Esim. DuFrene & Lehman 2014).

Hrastinski ja Monstad (2014) kuitenkin toteavat, että video ei sovi kaikenlaisiin tilanteisiin eikä kaikille ihmisille. Osa ihmisistä vierastaa videoita tai uutta teknologiaa. He myös saattavat pitää aitoa kasvokkain kohtaamista videota parempana keinona viestiä organisaatiossa tapahtuvista ikävistäkin muutoksista. Videon käyttö ainoana viestintävälineenä saattaa jopa haitata viestin perillemenoja sekä organisaation tunneilmastoa. Kun arvioidaan videoviestinnän sopivuutta tunteisiin positiivisesti vaikuttavaksi muutosviestinnän keinoksi on muistettava, että mikään viestinnän keino ei sovellu käytettäväksi yksin. Videoviestintä tarvitsee tueksen kirjallista ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Monikanavaisuus on yksi onnistuneen muutosviestinnän perusedellytyksistä.

3.2.2 Henkilöstön osallistaminen muutokseen videoiden avulla

DuFrenen ja Lehmanin (2014) mukaan nykyaikaisen teknologian mahdollisuudet, kuten chatti, vuorovaikutteiset videot ja sisäinen sosiaalinen media ovat lisänneet johdon ja henkilöstön välistä demokratiaa ja vuorovaikutusta muutostilanteissa. Henkilöstö ja johto luovat yhä enemmän sisältöjä yhteistyössä. Tämä lisää myös henkilöstön odotuksia siihen, että he saavat itse vaikuttaa uudelleenorganisointitilanteessa. Murtarelli ym. (2013)

osoittaa, että mikäli organisaatio on tottunut käymään vuoropuhelua strategisista asioista henkilöstön ja sidosryhmien kanssa, se todennäköisesti onnistuneesti osallistaa näitä vuoropuheluun myös mahdollisen kriisin aikana. Tällaisissa tapauksissa henkilöstö myös odottaa vuoropuhelua kriisin ja muutoksen aikana. Vuoropuhelun historia määrittää sen, millaista vuoropuhelun strategiaa organisaatio käyttää.

Youngin ja Hineslyn (2014) mukaan edellytys onnistuneelle videoviestinnälle on se, että johto seisoo viestintäkeinon takana ja tukee henkilöstön videoviestintää. Heidän mukaansa video soveltuu paremmin vuorovaikutteisiin viestintään kuin suuri auditorio-tilaisuus, jossa johto puhuu henkilöstölle. Videoalusta tarjoaa henkilöstölle enemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukseen kuin perinteinen auditoriotilaisuus, jossa käytännössä ainoa mahdollisuus vuorovaikutukseen on esittää kysymys mikrofoniin kanssa. Videoalustalla henkilöstö pystyy paitsi kommentoimaan, myös pisteyttämään ja ”peukuttamaan” kollegoidensa kommentteja ja täten rakentamaan vuorovaikutteisesti muutosviestintää. Young ja Hinesly toteavat myös, että videoiden avulla organisaation viestintä muuttuu tasa-arvoisemmaksi siten, että myös ”alimman tason” työntekijöiden ääni pääsee helpommin kuuluviin. Nämä innokkaat, video- ja muutosmyönteiset ”agentit” ovat tärkeitä omissa yksiköissään, koska he toimivat viestinvälittäjinä johdon ja työkavereidensa välillä videovälitteisesti.

Murtarelli ym. (2013) tutkivat kahdeksan suuryrityksen vuoropuhelun strategioita sosiaalisessa mediassa (Facebook, YouTube, Twitter). He jakoivat vuoropuhelun strategiat kolmeen ryhmään: konsensushakuinen, transformatiivinen ja rajaava vuoropuhelu-strategia. Murtarelli kumppaneineen totesi, että mikäli kyseessä on ns. uhrikriisi eli yrityksellä ei ole käytännössä ollut osuutta kriisin syntymiseen (esimerkiksi ympäristökatastrofi), yritykset päätyivät käyttämään konsensushakuista vuorovaikutusstrategiaa. Tällöin he asettivat itsensä rohkeasti vuorovaikutuksen keskiöön, koska heillä ei ollut pelkoa, että yritys joutuisi tilanteessa mustamaalatuksi. Transformatiivista strategiaa käytettiin tapauksissa, joissa yrityksen vastuu kriisissä oli rajattu, esimerkiksi jos kriisi johtui teknisestä virheestä. Tällöin yritys antoi sidosryhmä-keskustelulle paljon tilaa ja keskustelu saattoi johtaa siihen, että yritys korjasi esimerkiksi omia toimintamallejaan. Rajaavaa vuoropuhelun strategiaa käytettiin selkeimmin tilanteissa, joissa yritys oli kokonaan vastuussa kriisitilanteesta, esimerkiksi jos kriisi johtui

inhimillisestä virheestä. Tällöin yritys pyrki selkeästi rajaamaan keskustelua ja viemään sitä itselleen edullisiin keskusteluteemoihin.

Murtarellin ym. tutkimuksessa käsiteltiin videoiden ja muun sosiaalisen median käyttöä vuorovaikutuksen välineenä pääosin ulkoisessa viestinnässä. Kuitenkin kuten Frandsen ja Johansen (2011) ovat esittäneet, henkilöstöä tulisi tarkastella yhtenä organisaation sidosryhmistä ja henkilöstöä ryhmänä voidaan käsitellä samanlaisen sidosryhmäviitekehityksen kautta kuin ulkoisiakin sidosryhmiä. Näin näkemykseni mukaan Murtarellin ym. esittämää viitekehystä voi soveltaa myös vuorovaikutukseen työyhteisövideoiden avulla.

Hrastinski ja Monstad (2014) tekivät tutkimuksen ruotsalaisesta yrityksestä, jossa johto päätti avata interaktiivisen videosivuston. Sivuston tarkoituksena oli tehdä yrityksen arvot tunnetuiksi henkilöstön keskuudessa, auttaa henkilöstöä jalkauttamaan arvoja arkityöhön sekä nostaa yrityksen yhteishenkeä, innovatiivisuutta ja tuottavuutta. Sivustolle teetettiin neljä videota yritysten arvoista ja henkilöstön edustajat esiintyivät videoilla kertoen omia kokemuksiaan arvojen aihepiiristä. Interaktiivisella videosivustolla henkilöstöllä oli mahdollisuus arvioida videoita, lähettää kysymyksiä ja jakaa omia ajatuksia. Arvot olivat *yksinkertaisuus, ammattitaito ja innovatiivisuus*.

Hrastinski ja Monstad (2014) arvioivat tutkimuksessaan, millä tavoin videot vaikuttivat arvojen tunnettuuteen yrityksessä sekä sitä, muuttuivatko henkilöstön toimintatavat videoiden myötä. Hrastinskin ja Monstadin tutkimuksen mukaan projekti epäonnistui tavoitteissaan. Videot eivät saaneet aikaan minkäänlaista toimintatapojen muutoksessa henkilöstössä. Lisäksi henkilöstö tunsii videoiden lanseerauksen jälkeen yrityksen arvot hieman huonommin kuin ennen videoita. Tähän Hrastinski ja Monstad näkivät kolme syytä. Ensinnäkin yrityksen johto oli aliarvioinut henkilöstöä arvioidessaan, että nämä eivät tunne arvoja. Arvot oli lanseerattu jo pari vuotta aikaisemmin ja esitelty henkilöstö-kokouksissa ja pääosa henkilöstöstä tiesi arvoista jo ennen videoiden tekemistä. Toiseksi ajankohta oli huono. Yritys oli keskellä uudelleenorganisointia ja juuri irtisanomassa osaa henkilöstöstään. Videoiden tarkoitus oli tässä turbulenttisessa tilanteessa nostaa yhteishenkeä, mutta yritys epäonnistui uuden keskusteluteeman nostamisessa agendalle. Kolmanneksi henkilöstö koki, että vuorovaikutteisuus oli liian valmiiksi suunniteltua ja pureksittua. Tämän takia videosivusto ei johtanut toivottuun muutokseen.

Murtarellin ym. (2013) jaottelun mukaan Hrastinskin ja Monstadin tutkima yritys käytti vuoropuhelun keinona pääosin rajaavaa strategiaa, jossa se pyrki nostamaan itselleen sopivan keskustelunaiheen keskiöön. Yritys oli juuri joutunut irtisanomaan henkilöstöä ja johto halusi nostaa jäljellejääneiden työmotivaatiota ja yhteishenkeä. Tässä strategiassa Murtarellin ym. mukaan organisaatio pyrkii kieltämään huolta aiheuttavan asian ja kääntämään huomion muihin asioihin.

Hrastinskin ja Monstadin (2014) tutkima yritys olisi voinut myös onnistua tunteisiin ja yhteishenkeen vaikuttavassa videoviestinnässä muutostilanteessa. Syyt epäonnistuneelle viestinnälle eivät johtuneet itse videosta kanavana, vaan ajoituksesta. Käsitykseni mukaan ajankohta juuri irtisanomisten aikana oli suurin syy sille, että videosivustolla ei juuri ollut vaikutusta yrityksen haluamalla tavalla. Hrastinskin ja Monstadin mukaan edellytys videoviestinnän onnistumiselle on se, että sen tulee edistää henkilöstön osallistumista muutokseen ja että videoilla tulee olla selkeä tavoite. Tässä tapauksessa molemmille edellytyksille oli huonot lähtökohdat.

Hakkaraisen ym. (2007) tutkimuksessa vuorovaikutteisella videoviestinnällä sen sijaan todettiin olevan positiivista vaikutusta tunteisiin ja oppimiseen. Hakkarainen kumppaneineen tutki Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan verkostojohtamisen kurssia, joka oli mahdollista käydä kahdella eri tavalla: normaalina läsnäolokurssina tai vuorovaikutteisena verkkokurssina. Läsnaolokurssilla opiskelijat tuottivat kolme videota, jotka jokainen esittivät yhden tosielämän tapauksen yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta ja verkostoitumisesta. Toinen kurssi käytiin verkossa ja sen osallistujat olivat ympäri Suomea. He opiskelivat ryhmissä verkon yli. Ryhmien tehtävänä oli ratkaista videoiden esittämä tosielämän ongelma.

Hakkaraisen ym. (2007) tutkimuksessa todettiin, että videot vaikuttivat positiivisesti verkko-opiskelijoiden tunnetason sitoutumiseen kurssin suorittamisessa. Tämän katsottiin johtuvan ensinnäkin siitä, että kanssaopiskelijat olivat suunnitelleet ja tehneet videot ja esiintyivät niissä. Näin niihin oli helppo samaistua, ja se lisäsi positiivista tunnetta. Toisekseen sosiaalinen vuorovaikutus verkon yli toisten opiskelijoiden kanssa lisäsi erityisesti positiivisia tunteita, kuten mielenkiintoa, intoa ja haasteellisuuden tunnetta. Kolmanneksi videoiden todettiin helpottavan oppimista niiden monikanavaisuuden takia:

visuaalisen ja auditiivisen materiaalin yhdistäminen helpottaa mieliinpainamista ja ymmärtämistä ja jättää positiivisen tunnejäljen (Hakkaraisen (2007) mukaan Kozma 1991).

3.2.3 Avoimuus ja läpinäkyvyys

Shifman (2011) tutki kolmeakymmentä videojakokanava Youtubeen ladattua videota, jotka kaikki olivat katsotuimpien listassa ja totesi, että suosittuja videoita yhdistää kuusi piirrettä: niissä esiintyvät tavalliset ihmiset ja niissä korostuvat maskuliinisuus, huumori, yksinkertaisuus, toistettavuus sekä omaperäiset (oudot) sisällöt. Kaikille näille piirteille on ominaista jonkinlainen keskeneräisyys tai puute. Kun video ei ole aivan viimeisen päälle sliipattu, siihen on helpompi samaistua ja siinä on enemmän tarttumapintaa. Keskeneräisyys kutsuu dialogiin.

Palataksemme yllä mainittuun Hrastinskin ja Monstadin (2014) esimerkkiin ruotsalais-firman arvovideoista, yksi piirre, jonka he mainitsevat arvioidessaan, miksi arvovideoille asetetut kaksi tavoitetta eivät toteutuneet, oli juuri videoiden viimeistely ulkoasu. Videot oli teetetty mediatoimistolla, ja vaikka niissä esiintyi yrityksen omia työntekijöitä, sai niiden viimeistely ulkoasu henkilöstön johdon odotusten vastaisesti vierastamaan videoita: ne eivät houkuttelleet katsomaan.

Avoimuuden ja läpinäkyvyyden johdon videoviesteissä voi katsoa olevan edellytys sille, että henkilöstö luottaa johtoon. Aiemmin työssäni esittämäni mukaisesti luottamuksen kautta johto pystyy vaikuttamaan henkilöstön tunteisiin positiivisesti ja saa heidän kanssaan rakennettua toimivan vuoropuhelun (Agote 2016; DuFrene & Lehman 2014). Uudelleenorganisointitilanteesta viestiessään johtajan tulisi noudattaa avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteita. Shifmanin (2011) johtopäätöksiä soveltaen tällaisen videoviestin tulisi olla esimerkiksi yksinkertainen ja rosoinen ja siinä johtajan tulisi esiintyä luottamusta herättävänä henkilönä, johon on helppo samaistua. Shifmanin mukaan YouTubessa suosiota saavat niin mediatalojen tekemät kuin käyttäjienkin tekemät videot, mutta jälkimmäisiin kommentoidaan enemmän. Tietty kotikutoisuus siis saa aikaan vuorovaikutusta. Tämän saman voi päätellä pätevän myös työelämässä.

4 Johtopäätökset

Tässä työssäni tutkin sitä, millaisia tunteita henkilöstöllä on uudelleenorganisointitilanteessa ja miten muutosviestintä, erityisesti työyhteisövideot, voivat vaikuttaa näihin tunteisiin. Työssäni totesin, että tilanteessa, jossa tulevaisuus on epävarmaa, ihminen voi reagoida negatiivisilla tunteilla, kuten pelolla tai vihalla. Johto pystyy vaikuttamaan parhaiten näihin tunteisiin rakentamalla luottamuksellisen suhteen henkilöstöönsä jo ennen muutostilannetta.

Edelleen tutkin, millaisilla muutosviestinnän elementeillä erityisesti pystytään vaikuttamaan luottamuksen rakentumiseen ja siihen, että henkilöstö aktiivisesti osallistuu muutoksen rakentamiseen. Tutkin erilaisia muutosviestinnän malleja ja havaitsin, että tunteisiin vaikuttavassa viestinnässä olennaista ovat ajoitus, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä vuorovaikutus. Totesin, että aktiivisella ja vuorovaikutteisella osallistumisella muutosprosessiin henkilöstö voi vahvistaa omia positiivisia tuntemuksiaan muutoksessa.

Työni viimeisessä osiossa tutkin, miten työyhteisövideoilla voidaan huomioida henkilöstön kokemat tunteet muutostilanteessa. Työyhteisövideoissa on monia niitä piirteitä, joita kirjallisuuskatsauksen mukaan tulisi olla avoimella, läpinäkyvällä ja tunteet huomioivalla muutosviestinnällä. Työyhteisövideo on nopea kanava viestiä muutoksen eri vaiheista, ja viestiä voidaan toistaa ja muuttaa. Työyhteisövideoilla johto puhuu omilla kasvoillaan ja tämä taas voi lisätä luottamusta henkilöstössä. Videot mahdollistavat vuorovaikutuksen ja osallistamisen, joiden avulla positiivisia tunteita on mahdollista vahvistaa. Lisäksi auditiivisen ja visuaalisen viestintätavan yhdistävä video on helpompi muistaa ja ymmärtää ja vaikuttaa tunteisiin paremmin kuin yksikanavainen viesti (Hakkaraisen (2007) mukaan Kozma 1991).

Henkilöstö on heterogeeninen joukko. Näin ollen ei voida laatia yhtä yhtenäistä viestiä, joka vaikuttaisi koko henkilöstöön samalla tavalla (Frandsen & Johansen 2011). Myös kanavavalinta vaikuttaa. Hrastinskin ja Monstadin (2014) tutkiman yrityksen videoviestinnän epäonnistuminen tukee mielestäni käsitystä siitä, että muutosviestinnässä ei voida mennä kanava edellä. Vuorovaikutteinen, nykyaikainen kanavakaan ei pysty vaikuttamaan henkilöstön tunteisiin, mikäli viestinnän sisältöä ei mietitä henkilöstön tunteet

huomioiden. On myös muistettava, että videoviestintä ei sovi kaikille; osa vierastaa uutta teknologiaa, osa pitää muista syistä kasvokkain viestintää videoviestintää parempana keinona (Hrastinski ja Monstad 2014).

Videoviestinnässä on kuitenkin kanavana paljon sellaisia piirteitä, jotka tukevat tunteet huomioivaa viestintää. Näkemykseni mukaan vuorovaikutteisuus on työyhteisövideoiden vahvuus ja tätä puolta kannattaisi tutkia ja kehittää edelleen. Vuorovaikutteisuus tarjoaa mahdollisuuksia rakentaa luottamusta organisaatiossa ja siten saada koko henkilöstö mukaan muutoksen tekemiseen. Tämä lisää organisaation tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Video tarjoaa kanavana myös mahdollisuudet reaaliaikaiseen ja hyvin nopeaan viestintään, mikä lisää muutostilanteessa henkilöstön luottamusta siihen, että tilanne on johdon hallinnassa. Video on myös hyvä väline avoimeen ja läpinäkyvään viestintään. Toisin sanoen, videosta näkyy helposti, mikäli se ei ole täysin läpinäkyvä, kuten Hrastinskin ja Monstadin (2014) esimerkistä ilmeni.

Videoviestintä tarjoaa näkemykseni mukaan myös muita ominaisuuksia, jotka osoittavat avoimuutta ja kuulijoiden tunteiden huomioimista. Tällaisia ovat esimerkiksi videolla näkyvät asiat kuten puhujan vaatetus, valaistus, huoneen sisustus. Mikäli organisaatiossa on totuttu tekemään viestintää yhdessä, tarjoaa videoviestintä myös muutostilanteessa mahdollisuuden palastella yhdessä muutosta ja rakentaa sitä pala palalta eteenpäin. Esimerkiksi Kirsch (2004) on tutkinut sitä positiivista vaikutusta tunteisiin, jota on videoiden yhdessä tekemisellä.

Työssäni olen tutkinut, miten videoviestinnällä huomioidaan ja mahdollisesti korjataan muutoksen aiheuttamat negatiivisetkin tunteet, kun *johto* viestii henkilöstölle muutoksesta. Jatkossa voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten henkilöstö ilmaisee (negatiivisetkin) tunteensa videoviestinnällä ja miten niihin tulisi suhtautua työyhteisössä sekä miten vuorovaikutteisuutta pystytään hyödyntämään muutostilanteessa videoiden avulla.

Lähteet

- Agote, L., Aramburu N. & Lines R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 52 (1), 35-63.
- Barrett, D. (2002). Change communication. Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 4, 219-231.
- Chia, R. & Tsoukas, H. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, Vol. 13(5), 567-582.
- Choi M. & Ruona W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*. Vol. 10 (1), 46-73.
- DuFrene D. & Lehman C. (2014). Navigating Change: Employee Communication in Times of Instability. *Business and Professional Communication Quarterly*. Vol. 77(4), 443-452.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate communication: An International Journal*. Vol. 16(4), 347-361.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*. Vol 4(3), 217-228.
- Hakkarainen P., Saarelainen, S. & Ruokamo, H. (2007). Towards meaningful learning through digital video supported, case based teaching. *Australasian Journal of Educational technology*. Vol. 23(1), 87-109.

- Hrastinski, S. & Monstad, T. (2014). Exploring the relationship between the use of an interactive video website and organizational learning. *New media & society*. Vol. 16(4), 594–614.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, 875-897.
- Kirsch, C. (2004). Film and collective storytelling in corporate identity: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 9 (3), 223-230.
- Kozma, R. (1991). Learning with media. *Review of Educational Research*. Vol. 61(2), 179-211.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*. Vol. 4(1), 8-32.
- Moon, B. & Rhee, Y. (2012). Message strategies and forgiveness during crises: Effects of causal attributions and apology appeal types on forgiveness. *Journalism & Mass Communication Quarterly*. Vol. 89, 677-694.
- Murtarelli G., Romenti S. & Valentini C. (2013). Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 19(1), 10-33.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*. Vol. 25(4), 783-794.
- Shifman, L. (2011). An anatomy of a YouTube meme. *new media & society*. Vol. 14(2), 187–203.
- Skinner, J. (2004). Temporal strategies and fear in the workplace. *Journal of Sociology*. Vol. 40(4), 417–431.

Young, A. & Hinesly, M. (2014): Social Media Use to Enhance Internal Communication: Course Design for Business Students. *Business and Professional Communication Quarterly*. Vol. 77(4), 426 –439.